



الإسهام الفاعل لقيم الثقافة المحاسبية في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي  
لشركات الأعمال  
دراسة ميدانية في شركتي الجود ونور الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة

م. د. حسين محمد علي كشكول

Hussein Mohammed Ali Kashkool

جامعة وارث الانبياء

University of Warith Alanbiyaa

[huseinmohammed.1986@gmail.com](mailto:huseinmohammed.1986@gmail.com)

ا.م. د. نضال عبدالله ياسين المالكي

Nidhal Abdullah Yaseen Almaliki

جامعة وارث الانبياء

University of Warith Alanbiyaa

[dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq](mailto:dr.nidhal.al.maliki@uowa.edu.iq)

المستخلص

**هدف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل الإسهام الفاعل لقيم الثقافة المحاسبية في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي لشركتي الجود ونور الكفيل، التابعتين للعتبة العباسية المقدسة. يتسلط البحث على فهم كيف يمكن أن تكون قيم المحاسبة عاملاً حيويًا في تحضير الشركات لتنفيذ تحولات استراتيجية مستقبلية.

**أهمية الدراسة بالنسبة للمنظمة:** تساعد الدراسة في تحديد مدى تأثير قيم الثقافة المحاسبية على جاهزية الشركات للتغيير الاستراتيجي، وتقديم توصيات لتعزيز هذه القيم والاستعداد والفاعلية للتغيير.

**أهمية الدراسة بالنسبة للمجتمع:** تسهم الدراسة في فهم كيف يمكن للشركات المحلية، خاصة تلك ذات التوجهات الثقافية والدينية، أن تكون على دراية بأهمية التغيير الاستراتيجي وكيف يمكن أن تسهم في تحسين البيئة الأعمال المحلية.

**منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على استخدام استبانة تم توزيعها على العاملين في شركتي الجود ونور الكفيل. تنوعت الأسئلة لفحص تأثير قيم الثقافة المحاسبية على استعداد الشركات لتغيير استراتيجي، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية للوصول إلى استنتاجات دقيقة وموثوقة.

استنتاجات الدراسة:

1. يظهر من الدراسة أن قيم الثقافة المحاسبية تلعب دورًا حيويًا في تحسين جاهزية الشركات لتغيير استراتيجي.



2. الوعي بقيم الثقافة المحاسبية يؤدي إلى تعزيز التفاعل الإيجابي لدى العاملين وزيادة استعدادهم لتنفيذ التغييرات.

### توصيات الدراسة:

تعزيز التواصل حول قيم الثقافة المحاسبية لتعزيز الفهم والالتزام وإقامة وتنظيم دورات تدريبية لتعزيز الوعي حول أهمية التغيير الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية (قيم الثقافة المحاسبية، جاهزية التغيير الاستراتيجي، شركتي الجود ونور الكفيل).

## The effective contribution of accounting culture values in enhancing the readiness for strategic change in business companies

A field study in Al-Joud and Nour Al-Kafeel companies affiliated with the Abbasid Holy Shrine Abstract

### المبحث الأول المنهجية العلمية

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تحدثت المشكلة عندما يواجه العديد من قادة الشركات تحديات في تنفيذ تحولات استراتيجية ناجحة في بيئة الأعمال المعاصرة، واحدة من أكبر التحديات هي القدرة على إدراك أهمية الثقافة المحاسبية وتضمينها في استراتيجية التغيير، فقد يفتقر العديد من القادة إلى الفهم الكافي لكيفية تأثير قيم الثقافة المحاسبية على جاهزية الشركة للتغيير الاستراتيجي. قد تنتج هذه النقطة إلى تأخر في تبني التغيير وفشل الشركة في التكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة التنافسية. لذا، يمثل فهم وتقدير القيم المحاسبية ودورها في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي تحدياً أساسياً يجب التعامل معه لضمان نجاح العمليات التحولية والاستدامة في الأداء العملي. ومن هنا فإن تساؤل الدراسة هو الإسهام الفاعل الذي تقدمه شركتي الجود ونور الكفيل لقيم الثقافة المحاسبية في اجل جاهزية التغيير الاستراتيجي لشركات الأعمال هذه.



### ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط:

1. تساعد الدراسة في فهم كيفية تأثير قيم الثقافة المحاسبية على استعداد الشركات للتغيير الاستراتيجي، من خلال التركيز على هذا الجانب، يمكن للشركات أن تدرك أهمية تضمين قيم الثقافة المحاسبية في سياق التحولات الاستراتيجية وكيفية الاستفادة منها في تحسين أداء الشركة.
2. تساهم الدراسة في تحسين جاهزية الشركات لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية من خلال تحليل تأثير القيم المحاسبية على استعداد الشركات ومدى استعدادها للتحول.
3. من خلال فهم عمق الثقافة المحاسبية وتأثيرها على تغيير استراتيجي، يمكن للشركات تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين أداءها بشكل عام.
4. استخدام نتائج الدراسة في اتخاذ القرارات التنظيمية والاستراتيجية، مما يساهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ داخل الشركات.
5. تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول دور الثقافة المحاسبية في تعزيز التغيير الاستراتيجي في الشركات، وهو مجال يحظى بأهمية كبيرة في دراسات إدارة الأعمال والمحاسبة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. تحليل كيفية تأثير قيم الثقافة المحاسبية على استعداد الشركات للتغيير الاستراتيجي.
2. استكشاف العوامل التي قد تؤثر في قدرة الشركات على تنفيذ تغييرات استراتيجية بنجاح وكيفية دمج هذه العوامل في سياق الثقافة المحاسبية.
3. تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق لتعزيز قيم الثقافة المحاسبية داخل الشركات بهدف تعزيز جاهزيتها لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية.
4. فهم الدور الإداري في تعزيز الثقافة المحاسبية وتعزيز جاهزية الشركات لتغيير استراتيجي، مما يساعد في تحسين إدارة الشركات واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة.

### رابعاً: فرضيات الدراسة



نصت الفرضية الرئيسية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لقيم الثقافة المحاسبية في جاهزية التغيير الاستراتيجي" تفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة للمهنية في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للحفاظ في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
- H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتوحيد في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
- H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للسرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي.

#### سادساً: مجتمع الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من العاملين في شركتي الجود ونور الكفيل التابعة للعتبة العباسية المقدسة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم، إذ تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة (120) استثماراً، تم استرجاع (106) استثماراً، استبعدت (8) استثماراً غير صالحة، وكان عدد الصالح للتحليل منها (96) استثماراً، وبنسبة استرجاع (88%)، وهنا أصبح حجم العينة (n=96)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

#### المبحث الثاني الجانب النظري

##### أولاً: قيم الثقافة المحاسبية

تتأثر قيم الثقافة المحاسبية بالعملية التاريخية والثقافة والانتماء الثقافي للبلدان. لدى البلدان المختلفة ممارسات محاسبية مختلفة، لكن البلدان ذات الخصائص الثقافية المتشابهة تميل إلى اعتماد أنظمة محاسبية مماثلة، تؤثر الأبعاد الثقافية مثل المهنية والاتساق وتجنب عدم التأكد والفردية مقابل الجماعية والذكورة مقابل الأنوثة على القيم المحاسبية مثل المهنية والتوحيد والتحفيز والسرية والشفافية، كما تلعب الثقافة أيضاً دوراً في إعداد التقارير المالية، لأنها تعكس خصوصية المنظمة وشخصياتها وتؤثر على عرض البيانات المالية بالإضافة إلى ذلك، يمكن للثقافة الوطنية، مثل ثقافة «Becik Ketitik Ala Ketara»، التأثير على المواقف الأخلاقية وصنع القرار في آراء التدقيق، كما أن للعوامل الثقافية تأثير كبير على ممارسات إعداد التقارير المالية وأن تنسيق المحاسبة الدولية قد لا يتغلب على الحدود الثقافية. لذا عرف (9: 2022، Gülşah .et) قيم الثقافة المحاسبية عبارة عن مجموعة من المعتقدات والمعايير والممارسات التي تشكل النظم والممارسات المحاسبية في مختلف البلدان، ولدى



البلدان المختلفة ثقافات محاسبية مختلفة، تتأثر بعملياتها التاريخية وخصائصها الثقافية، كما شتؤثر قيم الثقافة المحاسبية على تطوير وتنفيذ أنظمة المحاسبة في الدولة. تميل البلدان ذات الانتماء الثقافي إلى اعتماد أنظمة محاسبية طورتهها دول أخرى ذات خصائص ثقافية مماثلة.

كما يعرف (Rapina .et، 2022: 198) قيم الثقافة المحاسبية هي مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك وممارسات الأفراد داخل المنظمة فيما يتعلق بالمحاسبة وإعداد التقارير المالية، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تشكيل ممارسات إعداد التقارير المالية، ويعكس خصوصية المنظمة وشخصيتها، ويوفر إرشادات للأفراد للقيام بواجباتهم.

وأضاف الباحثان يتم إنشاء ثقافة تنظيمية جيدة وديناميكية عندما يكون القادة قادرين على التحكم في عادات الأعضاء، وتشجيع صياغة أفكار جديدة، وتعزيز كثافة الإشراف على العمل الجماعي، كما تؤثر الثقافة على التقارير المالية.

وأشار (Ammar .et، 2018: 91) أن قيم الثقافة المحاسبية تتأثر بممارسات إعداد التقارير المالية بالعوامل الثقافية مثل تجنب عدم التأكد والفردية، كما تؤثر توجه المجتمعات نحو تجنب عدم التأكد والفردية على القيم الثقافية المحاسبية للاحتراف والتوحيد والمحافظة والسرية. كما أضاف (180: İlhan .et، 2018) حيث أشار الى ان تم استكشاف القيم الثقافية في سياق الخيارات المهنية المحاسبية في دراسة أجريت مع الطلاب الأتراك وشرق إفريقيا وغرب إفريقيا والإيرانيين والعرب ذوي الصلة بالأعمال. وجدت الدراسة أن الجماعية أو القوة الكبيرة مرتبطة بالعلاقة بين تأثير الوالدين والأقران ونوايا الطلاب في اختيار مهنة المحاسبة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الجماعية أو تجنب عدم التأكد الشديد لهما صلة بالعلاقة الضئيلة بين عوامل الاعتقاد والتطلعات المهنية للطلاب في مهنة المحاسبة. تشير الدراسة إلى أن معلمي المحاسبة والشركات المهنية يجب أن يستهدفوا أولياء الأمور لجذب المزيد من الطلاب من الثقافات التي تتميز بالجماعية و القوة الكبيرة. علاوة على ذلك، يمكن للجامعات وشركات المحاسبة استخدام الطلاب الحاليين لجذب المزيد من الطلاب إلى البرامج المتعلقة بالمحاسبة. يمكن أن تؤدي المنح الدراسية والتخفيضات في الرسوم الدراسية للحصول على درجات جيدة في دورات المحاسبة أيضًا إلى زيادة جاذبية برامج المحاسبة. كما بين (7: 2017، et. Gheorghe) أن قيم الثقافة المحاسبية يمكن أن تتأثر أيضا بالقواعد والقيم والتقاليد الوطنية والدولية، والثقافة الوطنية لها تأثير قوي على مهنة المحاسبة.



ويؤكد (Michael & Lenard، 2017 :2) أن مفهوم قيم الثقافة المحاسبية يرتبط بالقيم المجتمعية مثل الفردية والجماعية وتجنب عدم التأكد وتختلف هذه القيم عبر الثقافات المختلفة وتؤثر على صناعة المحاسبة والاقتصاد العام، كما ان العلاقة بين المحاسبة والتأثيرات الخارجية دورية، حيث تشكل المعايير والأنظمة المحاسبية التصورات الثقافية والقيم المجتمعية، والتي بدورها تشكل القيم والأنظمة المحاسبية. ويعرف (Keith .et، 2022 :105) قيم الثقافة المحاسبية بأنها الثقافة المحاسبية التي تمثل الطابع الثقافي والمعرفي للعمليات المحاسبية على المستوى الميداني، مع التركيز على تطوير وإضفاء الطابع المؤسسي على الممارسات المحاسبية خارج الشركات الفردية والوكالات التنظيمية والمنظمات المهنية.

كما يرى (Maria .et، 2022 :31) أن مفهوم قيم الثقافة المحاسبية يتضمن مجموعة من المبادئ والمعتقدات والمعايير والممارسات التي تشكل السلوك وعمليات صنع القرار داخل مهنة المحاسبة، وهذه القيم تعمل ضمن السياق الثقافي الذي تعمل فيه المحاسبة، بما في ذلك المعايير المجتمعية والتنظيمية والمهنية، كما تلعب قيم الثقافة المحاسبية دوراً مهماً في إعداد التقارير المالية لأنها تشكل المعايير والممارسات الأخلاقية التي يتبعها المحاسبون.

واضافه الباحثان أن قيم الثقافة المحاسبية تؤثر أيضاً على مستوى الشفافية والدقة والموثوقية في التقارير المالية، لذا يعترف مفهوم قيم الثقافة المحاسبية بأن إعداد التقارير المالية لا يخضع فقط للقواعد والمبادئ الفنية ولكنه يتأثر أيضاً بالاعتبارات الثقافية والأخلاقية.

ويعرف (Baatour .et، 2022 :23) قيم الثقافة المحاسبية هي المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك المحاسبين والمحاسبات في العمل. وتختلف قيم الثقافة المحاسبية من ثقافة إلى أخرى، ولكن يمكن تحديد بعض القيم الشائعة، مثل:

1. المصداقية: وهي القدرة على تقديم المعلومات المالية بشكل صحيح ودقيق.
2. الشفافية: وهي القدرة على تقديم المعلومات المالية بشكل واضح ومفهوم.
3. المسؤولية: وهي القدرة على تحمل المسؤولية عن المعلومات المالية التي تم تقديمها.
4. الاحترام: وهو الاحترام الذي يجب توجيهه للعملاء والموردين والموظفين.
5. التعاون: وهو القدرة على العمل بشكل جماعي والتعاون مع الآخرين.
6. الابتكار: وهو القدرة على الابتكار وتطوير الأساليب المحاسبية.



7. التدريب والتطوير: وهو القدرة على تطوير المهارات والمعرفة المحاسبية.

لذا عرفت الباحثان قيم الثقافة المحاسبية بانه مفهوم قائم على الممارسات المحاسبية الإدارية والثقافية التي ارتبطت بالثقافة بمختلف التخصصات، بما في ذلك المحاسبة المالية، لذا فالقيم الثقافية المحاسبية هي مجموعة من العمليات والممارسات الثقافية والمعايير التي تشكل مهنة المحاسبة ضمن سياق ثقافي معين، يمكن أن تختلف هذه القيم عبر الثقافات المختلفة ويمكن أن تؤثر على كيفية ممارسة المحاسبة وتنظيمها وإدراكها، كما أن قيم الثقافة المحاسبية تتضمن عوامل مثل الأهمية المعطاة للشفافية والمساءلة والسلوك الأخلاقي ودور الحكم المهني في إعداد التقارير المالية.

لذا يعد فهم القيم الثقافية وحسابها أمرًا بالغ الأهمية في التصميم التعليمي لتعليم المحاسبة، حيث يساعد على ضمان أن تكون المواد والأساليب التعليمية ذات صلة وفعالة في السياقات الثقافية المختلفة.

#### أهمية قيم الثقافة المحاسبية

تلعب قيم الثقافة المحاسبية دورا بارزا في الكثير من المجتمعات والمنظمات لذا يرى (67: 2018، Saeed .et) أن هذه الأهمية تكمن من خلال الاتي:

- قيم الثقافة المحاسبية تلعب دورًا مهمًا في تشكيل الممارسات المحاسبية في بلد ما.
- وتوفر إطارًا لكيفية تسجيل المعلومات المالية والإبلاغ عنها وتفسيرها.
- تؤثر على مستوى المحافظة في القياسات المحاسبية.
- أنها تؤثر على جودة وتوحيد الإفصاحات المالية.
- فهم قيم الثقافة المحاسبية أمر بالغ الأهمية لضمان إعداد تقارير مالية دقيقة وموثوقة.
- ويساعد في تعزيز الاحتراف والسلوك الأخلاقي في مهنة المحاسبة.
- تختلف قيم الثقافة المحاسبية عبر البلدان والمناطق، مما يعكس السمات الجيوسياسية والثقافية الفريدة لكل مكان.

كما أشار (Damme، 2022: 476) الى ان أهمية قيم الثقافة المحاسبية تتضمن بالآتي:

- تلعب قيم الثقافة المحاسبية دورًا مهمًا في تشكيل الممارسات والمعايير المحاسبية داخل مجتمع أو منظمة معينة.
- توفر إطارًا لاتخاذ القرارات الأخلاقية وتوجه سلوك المحاسبين في أدوارهم المهنية.



• تساعد قيم الثقافة المحاسبية في تعزيز الشفافية والمساءلة والثقة في التقارير المالية، وهي ضرورية لعمل أسواق رأس المال.

• تساهم في تنسيق الممارسات المحاسبية عبر مختلف البلدان وتسهيل المقارنات الدولية للمعلومات المالية.

• يمكن أن تؤثر قيم الثقافة المحاسبية على التعرف على معاملات أو أحداث معينة وقياسها والكشف عنها، مما يعكس المعايير الاجتماعية والثقافية لمجتمع معين.

#### ابعاد قيم الثقافة المحاسبية

تم تطوير نظرية قيم الثقافة المحاسبية من قبل روبرت جراي في عام 1988. وتشير هذه النظرية إلى أن القيم الثقافية للمجتمع تؤثر على الأساليب المحاسبية المستخدمة في هذا المجتمع. وتتألف قيم الثقافة المحاسبية من أربعة أنواع رئيسية: (Baator .et، 2022: 21)

• **المهارة أو (المهنية) مقابل السيطرة القانونية Professionalism Versus Statutory control** ويمثل البعد الرئيس من القيم المحاسبية، إذ إن المحاسب مسؤول عن إصدار الأحكام المهنية بخصوص التقييم والسمات المختلفة من الإفصاح للمعلومات المالية، وتختلف درجة أحكام المحاسبين من بلد إلى آخر والمستوى التنظيمي لتطوير المنظمات المحاسبية في أجزاء مختلفة من العالم تعكس درجات مختلفة من التعليم في المنظمات المهنية.

• **التحفظ مقابل التفاؤل Conservatism Versus Optimism**: تعني هذه البعد القدرة على تحديد القيمة الأدنى للأصول والمخزون والمصروفات، وذلك لضمان عدم تضخيم قيمتها في القوائم المالية. يهدف هذا البعد إلى تحديد القيمة العادلة والمعقولة للأصول والموارد المالية للشركة، وضمان عدم تضخيم قيمتها في القوائم المالية، مما يساعد في الحفاظ على دقة وموثوقية البيانات المالية.

• **الاتساق مقابل المرونة (التوحيد) Uniformity Versus Flexibility**: القدرة على تحديد وتطبيق الأساليب المحاسبية الموحدة للشركات، وذلك لضمان التوافق والتماثل في عمليات التقارير المالية بين مختلف الشركات. يهدف هذا البعد إلى توحيد الأساليب والمبادئ



المحاسبية التي يتم اتباعها في عمليات التسجيل والتقارير المالية، مما يسهل عمليات المقارنة والتحليل بين الشركات المختلفة ويعزز الشفافية والمصداقية.

• **السرية مقابل الشفافية Secrecy Versus Transparency:** يمثل هذه البعد القدرة على الحفاظ على سرية المعلومات المالية للشركة، وذلك لضمان عدم الكشف عنها للأطراف غير المخولة. يعتبر الحفاظ على سرية المعلومات المالية أمرًا بالغ الأهمية للشركات، حيث يمكن أن تكون هذه المعلومات حساسة وتؤثر على استراتيجيات الشركة وسمعتها في السوق. لذلك، يتعين على الشركات اتباع سياسات وإجراءات صارمة لضمان سرية وسلامة المعلومات المالية.

تشير النظرية إلى أن القيم الثقافية للمجتمع تؤثر على الأساليب المحاسبية المستخدمة في هذا المجتمع، ويمكن استخدام هذه النظرية لتحليل الأساليب المحاسبية في مختلف الثقافات.

#### ثانياً: جاهزية التغيير الاستراتيجي

#### مفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي

تعد الجاهزية للتغيير الاستراتيجي جانباً مهماً للمؤسسات للتكيف والحفاظ على قدرتها التنافسية في مشهد الأعمال سريع التطور اليوم، إنها ليست فقط سمة شخصية مهمة وكفاءة للمدير، ولكنها أيضاً عامل رئيسي في التنفيذ الناجح للتغييرات التنظيمية وفي القدرة التنافسية للمؤسسة، لذا يمكن لعوامل مثل القيادة والتعريف التنظيمي والدعم التنظيمي المتصور وكفاية الاتصال أن تؤثر على الاستعداد للتغيير، لذا تم بحث من قبل الباحثة حول الاستعداد التنظيمي للتغيير والتعلم على نطاق واسع والذي يلعب دوراً مهماً في نجاح مبادرات التغيير، ويمكن لمديري المنظمات الذين ينفذون عمليات التغيير الاستراتيجية الاستفادة من إطار يكتشف بشكل استباقي العقبات المحتملة أمام التغيير الناجح فمثلاً في صناعة التعليم، يعد الاستعداد للتغيير أمرًا بالغ الأهمية للكليات للاستجابة بسرعة ونجاح لمتطلبات الثورة الصناعية 4.0 وعصر VUCA. تعد الثقة في الإدارة ومواءمة الرؤية التنظيمية والرسالة مع الاحتياجات الشخصية للموظفين من العوامل المهمة في تعزيز الاستعداد للتغيير.

لذا يعرف كل من (Havid .et، 2022 :2) & (Irina& Uvarova، 2022 :171) الاستعداد للتغيير الاستراتيجي الى جاهزية الأفراد أو المنظمات لاحتضان التغييرات الهامة والتكيف معها في استراتيجياتهم أو عملياتهم أو هياكلهم، كما إنها خاصية شخصية مهمة وكفاءة للمديرين، فضلاً عن



أنها عامل رئيسي في التنفيذ الناجح للتغييرات التنظيمية والقدرة التنافسية للمؤسسة، لذا يتضمن الاستعداد للتغيير الاستراتيجي مكونات مختلفة، بما في ذلك الجوانب التحفيزية القيمة والمعرفية والعاطفية والإرادية والسلوكية والانعكاسية.

كما يعرف (Baira .et, 2023 :18) الاستعداد للتغيير الاستراتيجي إلى استعداد المؤسسة واستعدادها لاحتضان وتنفيذ تغييرات كبيرة في استراتيجياتها وعملياتها وهيكلها للتكيف مع مشهد الأعمال المتطور، ويتضمن تقييم قدرة المنظمة على التعامل مع التغيير، بما في ذلك قدرتها على التعلم والتكيف والتغلب على مقاومة التغيير، كما يعد الاستعداد التنظيمي للتغيير الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية لنجاح مبادرات التغيير، لأنه يحدد قدرة المنظمة على التنفيذ الفعال للتغييرات المطلوبة والحفاظ عليها، والذي تشمل العوامل المؤثرة على الاستعداد للتغيير الاستراتيجي دعم القيادة ومشاركة الموظفين والتواصل والموارد والثقافة التنظيمية. وأشار كل من (Shreya & Singh) (3: 2022، Irene .et) أن مفهوم الاستعداد للتغيير الاستراتيجي يشير إلى استعداد المنظمة للتنفيذ الناجح والتكيف مع عمليات التغيير الاستراتيجية، ويتضمن تقييم وفهم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيير وإدارته بفعالية، كما ان الاستعداد التنظيمي للمنظمة للتغيير هو موضوع رئيسي له آثار عملية على المجتمع في جميع أنحاء العالم.

ويرى (Mohit .et, 2023 :12) أن مفهوم الاستعداد للتغيير الاستراتيجي هي استعداد الأفراد أو المنظمات لاحتضان التغييرات الهامة والتكيف معها في استراتيجياتهم أو عملياتهم أو هيكلهم، كما يعتبر عاملاً مهماً في نجاح مبادرات التغيير واعتماد التكنولوجيا.

واكد (Ayşegül .et, 2022 :19) أن الاستعداد للتغيير الاستراتيجي هي حالة الاستعداد المخطط لها في مواجهة التغيير والعمليات غير المتوقعة. يتضمن اتخاذ الاستعدادات الواعية لجميع المواقف التي قد تنشأ بسبب عدم التأكد، كما ان الاستعداد للتغيير الاستراتيجي يساعد الأفراد والمنظمات على التعامل مع عدم التأكد والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، ويمكن الأفراد من تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع عدم التأكد وتقليل الآثار السلبية لعدم التأكد على عواطفهم وإنتاجيتهم.

وتعرف الباحثة جاهزية للتغيير الاستراتيجي هو مفهوم متجذر في التطوير التنظيمي والتقاليد الإنسانية، والذي يشير إلى استعداد المنظمة واستعدادها لاحتضان التغييرات الاستراتيجية وتنفيذها بنجاح، كما ترتبط الجاهزية للتغيير بالسلوكيات الداعمة للتغيير وتتميز بتحفيز أعضاء المنظمة وخلق



رؤية للمستقبل وتعزيز الثقة في تحقيق التغيير المطلوب. إنها مقدمة للتغيير الناجح وتنطوي على إقناع الأفراد بتبني مبادرة التغيير والانخراط في الخطوات اللازمة لتحقيقها، كما تختلف الجاهزية للتغيير عن القدرة التنظيمية للتغيير، والتي تركز على قدرة المنظمة على بدء وتحقيق التغييرات بمختلف أنواعها وأحجامها وأشكالها على أساس مستمر. في حين أن الاستعداد للتغيير يتعلق بمبادرة تغيير واحدة، فإن القدرة التنظيمية للتغيير تشمل القدرة الأوسع للمنظمة للتعامل مع تغييرات متعددة بمرور الوقت.

### أهمية الاستعداد للتغيير الاستراتيجي

يعد الاستعداد للتغيير الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للأفراد والمنظمات للتعامل بفعالية مع عدم التأكد والتكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، والاستعداد الاستراتيجي يسمح للأفراد بالتوقع والتخطيط لمختلف المواقف التي قد تنشأ بسبب عدم التأكد. يساعد في تقليل الآثار السلبية لعدم التأكد، مثل التوتر والقلق والشعور بالنقص، بالنسبة للمؤسسات، يساعد الاستعداد الاستراتيجي في تقليل الآثار المدمرة لعدم التأكد والحفاظ على الأداء. يوصى لمديري بمواصلة التواصل مع العاملين لتقديم التوجيه والدعم في الأوقات المضطربة يمكن أن تساهم تنمية ثقافة الاستعداد الاستراتيجي داخل المنظمة في تطوير مناخ مدرسي متفائل وتقليل التأثير السلبي لعدم التأكد. (Ayşegül .et, 2022 :19) كما يرى (Uvarova .et, 2022 :166) أن أهمية الاستعداد للتغيير الاستراتيجي تكمن من خلال الآتي:

- يعد الاستعداد للتغيير الاستراتيجي أمرًا بالغ الأهمية للمنظمات للحفاظ على قدرتها التنافسية والتكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية.
- يساعد المؤسسات على الاستجابة بشكل استباقي للعوامل الخارجية مثل اتجاهات السوق والتقدم التكنولوجي والتغيرات في تفضيلات العملاء.
- إعداد التغيير الاستراتيجي يمكّن المنظمات من تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها، مما يؤدي إلى النمو والابتكار.
- يساعد في تقليل مقاومة التغيير من خلال خلق ثقافة الانفتاح والاستعداد بين الموظفين.



- التحضير للتغيير الاستراتيجي يسمح للمنظمات بمواءمة مواردها وعملياتها وهيكلها مع الاتجاه الاستراتيجي الجديد، مما يضمن التنفيذ الفعال.
- يعزز الرشاقة والمرونة التنظيمية، مما يتيح التكيف السريع مع الظروف المتغيرة والحفاظ على الميزة التنافسية.
- يعزز الإعداد للتغيير الاستراتيجي أيضاً التعلم المستمر والتطوير داخل المنظمة، مما يعزز ثقافة الابتكار والتحسين.

#### ابعاده جاهزية التغيير الاستراتيجي

أن استعداد المنظمة للتكيف الفعال وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على ميزة تنافسية، لذا فالتغيير التنظيمي هو جزء ضروري من النمو والتكيف مع الأوقات المتغيرة، ومقاومة التغيير هي سمة مشتركة في الإدارة، ولكن يجب أن تكون المنظمات مستعدة للتكيف مع الظروف الجديدة. فالمنظمة الماهرة في التغيير هي تلك التي تتمتع بالمهارة والذكاء وتتوقع التغيير وتتكيف معه بشكل فعال. لذا فإن من اهم الابعاد التي اكد عليها (محارب، 2019) لجاهزية التغيير الاستراتيجي للمنظمات هي:

- **الملاءمة:** وتشير الى مدى ملائمة عملية التغيير للأفراد العاملين والطريقة التي سوف تخدم فيها توجهاتهم وتطلعاتهم في العمل، ومدى قدرة وقابلية الشركة من الاستفادة من اجراء التغيير، فضلاً توفر الاسباب المقنعة لأجراء التغييرات.
- **الدعم الإداري:** ويشير دعم كبار القادة إلى مدى شعور الافراد العاملين بأن قيادة الشركة وإدارتها ملتزمة أو غير ملتزمة أو تدعم او لا تدعم تنفيذ التغيير المرتقب.
- **فاعلية التغيير:** تشير تغيير الفعالية الذاتية (الثقة) إلى المدى الذي يشعر فيه الافراد العاملين بانهم يمتلكون او لا يمتلكون المهارات اللازمة على تنفيذ المهام والأنشطة المرتبطة بتطبيق التغيير المرتقب.
- **المنفعة الشخصية:** وتشير إلى المدى الذي يشعر فيه الافراد العاملين بانهم لن يستفيدوا من تنفيذ التغيير المرتقب، كفقدان المنصب او فقدان العلاقات الشخصية التي تم بناءها سابقاً من قبل الافراد العاملين.



## المبحث الثالث

## الجانب العملي للدراسة

1. ترميز فقرات الدراسة: يوضح الجدول الآتي ترميز فقرات المقياس:

## الجدول (1) ترميز فقرات

عدد الفقرات	ترميز	الأبعاد	المتغير
5	SO	المهنية	قيم الثقافة المحاسبية MUO
5	AO	التحفظ	
5	ZO	التوحيد	
5	DS	السرية	
10	PRG	جاهزية التغيير الاستراتيجي	جاهزية التغيير الاستراتيجي PRG

2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (قيم الثقافة المحاسبية وجاهزية التغيير الاستراتيجي)

تشير نتائج التحليل ضمن الجدول (2) الى ان هنالك اتفاق في اراء عينة البحث حول هذا المتغير بشكل عام حيث سجلت نسبة الاتفاق (83.28166%)، بوسط حسابي تبلغ قيمته (4.34266)، وانحراف معياري يبلغ (0.7058).

الجدول (2) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد قيم الثقافة المحاسبية وابعاده الأساسية وجاهزية التغيير الاستراتيجي

الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المهنية	4.086	0.656
التحفظ	4.266	0.7046
التوحيد	4.258	0.714
السرية	4.786	0.783
جميع محاور قيم الثقافة المحاسبية	4.34266	0.7058
جاهزية التغيير الاستراتيجي	4.149	0.6986

## 1. معايير تقييم الانموذج الهيكلي

وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول رقم (3) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

## جدول رقم (3) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $VIF > 5$



معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد $R^2$	0.25, 0.50, 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم التأثير $f^2$	0.02, 0.15, 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحثون بالاستناد الى:

**Source:** Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Los Angeles: Sage.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت الفرضية الرئيسية الأولى على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية لقيم الثقافة المحاسبية في جاهزية التغيير الاستراتيجي" ولاختبار هذه الفرضية يستعرض نتائج الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H1	MUO → PRG	1	0.849	34.715	0.000	قبول	2.58	0.771	0.719

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

يستعرض الجدول رقم (4) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الأولى، وقد بلغ معامل المسار (0.849) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم  $t$  و  $p$  مما يشير الى معنوية علاقة التأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الأولى. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  77% وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 77% وبقيّة القيمة تمثل عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تنص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية على ما يأتي:

- H1-1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للمهنية في جاهزية التغيير الاستراتيجي.



- H1-2 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتحفظ في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
  - H1-3 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتوحيد في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
  - H1-4 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للسرية في جاهزية التغيير الاستراتيجي.
- ولغرض اختبار الفرضيات (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4)، قام الباحثون ببناء الانموذج الهيكلي الذي يستعرض نتائجه الجدول رقم (5).

#### جدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير $f^2$	معامل التحديد $R^2$	$R^2$ المعدل
H1-1	SO → PRG	1.201	0.333	913.3	0.000	قبول	0.057	0.789	0.741
H1-2	AO → PRG	1.276	0.221	2.465	0.000	قبول	0.182		
H1-3	ZO → PRG	1.275	0.461	2.71	0.000	قبول	0.231		
H1-4	DS → PRG	1.341	0.441	2.67	0.000	قبول	0.298		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول رقم (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية (H1-1، H1-2، H1-3، H1-4)، المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي فان تقبل الفرضيات الفرعية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد  $R^2$  74% وبالتالي فان ابعاد متغير قيم الثقافة المحاسبية قد فسرت 74% من العوامل التي تفسر متغير جاهزية التغيير الاستراتيجي وبقية النسبة تمثل عوامل لم تتناولها الدراسة.

### المبحث الرابع

#### النتائج

##### اولاً: الاستنتاجات

بناءً على الدراسة وتحليل البيانات، يمكن الوصول إلى عدة استنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن قيم الثقافة المحاسبية تلعب دورًا حيويًا في تحسين جاهزية الشركات لتغيير استراتيجي، حيث يتأثر استعداد الشركات للتغيير بمدى اعتمادها على هذه القيم.



2. يؤدي الوعي بقيم المحاسبة إلى تعزيز التفاعل الإيجابي لدى العاملين في الشركات، مما يزيد من استعدادهم لتنفيذ التغييرات الاستراتيجية ويعزز فعالية تنفيذها.
3. تعزيز التواصل حول قيم الثقافة المحاسبة يساعد في الفهم والالتزام بها.
4. نشر الثقافة المحاسبية والاهتمام بها والتدريب المستمر يعزز الوعي حول أهمية التغيير الاستراتيجي وكيفية تحقيقه بنجاح.
5. تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تبني وتطبيق ثقافة منظمة تتضمن ثقافة محاسبة في العمل اليومي، يوفر البيئة الملائمة لتطوير العمل والتغيير الاستراتيجي.
6. على الشركات الاستفادة من تحليل النتائج والتوصيات الخاصة بالدراسة لتحسين إدارتها واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، مما يساهم في تعزيز نجاحها واستمراريتها في السوق.

#### ثانياً: التوصيات

- بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدة توصيات للشركات والمنظمات المعنية بتعزيز جاهزيتها لتغيير استراتيجي وتطويرها بشكل أفضل. وفيما يلي بعض التوصيات:
1. ضرورة توجيه الجهود نحو زيادة الوعي بأهمية قيم الثقافة المحاسبة بين الموظفين على مختلف المستويات، يمكن تحقيق ذلك من خلال إجراء جلسات توعية وورش عمل حول أهمية المحاسبة ودورها في تحسين أداء الشركة.
  2. ضرورة تقديم برامج تدريبية منتظمة للموظفين لتطوير مهاراتهم وزيادة معرفتهم بمفاهيم قيم الثقافة المحاسبة والتغيير الاستراتيجي. يمكن أن تتضمن هذه البرامج ورش العمل والدورات التدريبية والموارد التعليمية عبر الإنترنت.
  3. ضرورة تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار وتنفيذ التغييرات الاستراتيجية. يمكن ذلك من خلال إنشاء بيئة عمل تشجع على التفاعل وتقدير الآراء المختلفة وتحفيز الإبداع والابتكار.
  4. تقديم مكافآت وتحفيزات مالية وغير مالية لتشجيع الموظفين على تبني وتطبيق قيم المحاسبة والمساهمة في تحقيق أهداف التغيير الاستراتيجي للشركة.
  5. ضرورة مراجعة وتحليل السياسات والإجراءات الحالية للتأكد من مطابقتها لقيم المحاسبة وتحديد النقاط التي يمكن تحسينها لتعزيز جاهزية الشركة لتغيير استراتيجي.



### المصادر والمراجع

1. محارب، حسين طرار، 2019، جاهزية التغيير الاستراتيجي كمتغير وسيط بين مرونة الموارد البشرية والتسويق الرشيق، جامعة الكوفة – كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير في التخطيط الاستراتيجي.
2. المالكي، نضال عبدالله، 2009، " تقييم أثر الثقافة المحاسبية في تعزيز قيمة الوحدة الاقتصادية"، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، أطروحة دكتوراة في المحاسبة.
3. I., A., Uvarova., Marina, V., Safonova. (2022). Characteristics of formation of readiness for change competence among managers. Vestnik Krasnoârskogo gosudarstvennogo pedagogičeskogo universiteta im. V.P. Astaf'eva, 60(2):151-165. doi: 10.25146/1995-0861-2022-60-2-340
4. Ayşegül, Atalay, Mazlum. (2022). Strategic Readiness as One of the Ways to Cope With Uncertainty during the Pandemic of COVID 19 / Pandemi Döneminde Belirsizlikle Başa Çıkma Yollarından Biri Olarak Stratejik Hazırbulunuşluk. e-International Journal of Educational Research, doi: 10.19160/e-ijer.1092163
5. Irena, Mladenova. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. Administrative Sciences, 12(4):135-135. doi: 10.3390/admsci12040135
6. Mohit, Pahwa., Santosh, Rangnekar. (2023). Enhancing the Readiness for Change Role of Intentional Behaviour, Planfulness, and Learning Through Experimentation. International Journal of E-adoption, 15(1):1-21. doi: 10.4018/ijea.321460
7. Shreya, Singh. (2022). Readiness to Change in Education Industry. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, 06(05) doi: 10.55041/ijsrem13523



8. Irene, Gabutti., Christian, Colizzi., Tommaso, Sanna. (2022). Assessing Organizational Readiness to Change through a Framework Applied to Hospitals. *Public Organization Review*, 23(1):1-22. doi: 10.1007/s11115-022-00628-7
9. Baira, Faulks., Song, Yinghua., A., T., Khudaykulov., Aziz, Jumanov. (2023). Exploring Organizational Readiness to Change and Learn: A SciVal Analysis from 2012 to 2021. *Journal of international business research and marketing*, 7(4):18-22. doi: 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.74.3002
10. Havid, Han., Dadan, Umar, Daihani., Willy, Arafah. (2022). The Effect of Strategic Leadership, Organizational Identification, Perceived Organizational Support, Communication on Readiness of Changes and the Impact on Commitment to Change. *Journal of economics, finance and management studies*, 05(12) doi: 10.47191/jefms/v5-i12-09
11. Irina, A., Uvarova. (2022). Features of value-motivational and cognitive components of readiness-for-change competence in managers. *Vestnik Krasnoârskogo gosudarstvennogo pedagogičeskogo universiteta im. V.P. Astaf'eva*, 62(4):169-182. doi: 10.25146/1995-0861-2022-62-4-377
12. Baatour, K., & Ben Saada, M. (2022). Regulatory accounting environment, cultural values and board efficacy in developing countries. *PSU Research Review*.
13. van Damme, E. E. C. (2022). Discussion of accounting for social and cultural values. *De Economist*, 150(4), 475-486.
14. Saeed, Askary., Hassan, Yazdifar., Davood, Askarany. (2018). Culture and accounting practices in Turkey. *International Journal of Accounting*,



- Auditing and Performance Evaluation, 5(1):66-88. doi: 10.1504/IJAAPE.2008.020194
15. Maria, Silvia, Avi. (2022). Culture and Ethics in Financial Reporting. International journal of accounting and finance studies, 5(1):p30-p30. doi: 10.22158/ijafs.v5n1p30
16. Keith, Robson., Mahmoud, Ezzamel. (2022). The cultural fields of accounting practices: Institutionalization and accounting changes beyond the organization. Accounting Organizations and Society, 104:101379-101379. doi: 10.1016/j.aos.2022.101379
17. Michael, Lenard. (2017). Narratives of the Numbers: Analyzing Cultural and Political Perspectives on Accounting in America .
18. Gheorghe, Zaman., Luminita, Ionescu. (2017). Accounting culture for preventing discrimination in vulnerable communities. The Romanian Journal of Economics, 44:5-15.
19. İlhan, Dalci., Hasan, Özyapici. (2018). Cultural values and students' intentions of choosing accounting career. Journal of Financial Reporting and Accounting, 16(1):179-196. doi: 10.1108/JFRA-09-2016-0072
20. R., M., Ammar, Zahid., Alina, Taran., F.N., Can, Simga-Mugan. (2018). Cultural values and financial reporting practices: contemporary tendencies in Eastern European countries. Eastern Journal of European Studies, 9(2):89-109.
21. Rapina, Rapina., Yenni, Carolina., Santy, Setiawan., Amanda, Gania. (2020). Organization's Values Perspective to Financial Reporting. 4(2):197-207. doi: 10.33603/JKA.V4I2.4380

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

- 22.Rabeb, Riahi. (2022). Adoption of International Accounting Standards in Emerging Countries: A Cultural Perspective. European Journal of Business and Management Research, 7(1):28-34. doi: 10.24018/ejbmr.2022.7.1.1205
- 23.Gülşah, UĞURLUEL, ATAĞAN. (2022). The effect of accounting culture on fraud. doi: 10.46238/jobda.1094557